

# LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y SUS ACTORES

RUTH HARF  
[ruthharf@gmail.com](mailto:ruthharf@gmail.com)  
[www.cefcon.com.ar](http://www.cefcon.com.ar)

# ¿INSTITUCIÓN U ORGANIZACIÓN?

- "Institución" y "Organización" no son sinónimos.
- En las entidades sociales coexisten características de ambas.
- Toda institución "tiene" adentro instituciones, que facilitan la tarea y otras que la obstaculizan.

# INSTITUCIÓN

- Abarca tanto lo material como lo simbólico.
- Usos y costumbres consensuadas por una comunidad.
- Ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social.

# INSTITUCIÓN

- Implican normas y se espera de cada uno que cumpla con esas normas.
- Regularidad cultural establecida formal o consensualmente.
- Determinadas costumbres y personas se pueden transformar en instituciones

# ORGANIZACIÓN

- Remite a un orden, a algo no caótico. “Organización Nacional”: las reglas fueron puestas por escrito.
- Ámbitos socio-históricos acotados: poseen sub-cultura y fines específicos explicitados. (ej. Constitución).
- Posee una finalidad social determinada.
- Weick: "Conjunto de soluciones en busca de problemas".

# ORGANIZACIÓN

- Sustento material: espacio físico, muebles, reglamentos, códigos, productos, tarea, etc.
- Espacios y tiempos de trabajo y/o encuentros compartidos, comunes y simultáneos
- Metas, propósitos, objetivos o finalidades que justifican su existencia.

# ORGANIZACIÓN

- Personas relacionadas en función de roles
- Sistema de roles: distribución de tareas y responsabilidades y un orden jerárquico.
- Diversos tipos de relaciones entre sus miembros, basadas en un sistema de comunicación
- Fuerzas políticas internas: relaciones de poder.

¿Y LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS?



# LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

- Sistema abierto: relaciones permanentes con su entorno sociocultural, de él reciben posibilidades y demandas
- Sistema integrado: conviven diferentes componentes interrelacionados
- Sistema complejo: las consecuencias del accionar de cada persona inciden en el conjunto de la institución y también en su entorno

# SISTEMA RELACIONAL

- Comunidad: existencia de diferentes personas con:
  - Distintos roles y necesidades (directivos, educadores, estudiantes, familias),
  - Intereses comunes y objetivos institucionales
  - Características personales, motivaciones, percepciones y actitudes,
  - Modalidades de interrelación entre ellos.

# ALCANCE DE LOS ROLES

- Definición de roles y funciones: referidos a territorios, espacios, acciones, responsabilidades.
- Si no están bien delineados: situaciones con bloqueos, superposiciones, puenteos.
- Conflictos: Cuando las expectativas respecto de los diversos roles no son compartidas.
- No es algo rígido, tiene que ver con normativas y con contexto institucional

## SI DOMINA LA BUROCRACIA ...

- Estructura estática; roles y funciones determinados e impuestos por la normativa legal vigente.
- Funcionamiento regular, previsible, óptimo y eficiente.
- Tareas rutinarias jerárquicamente dependientes
- Controles formales rigidizados
- Sobrestimación de “papeles”

## SI APUNTA A LA MEJORA ...

- Importa la tarea sustancial: educación
- Toma de decisiones compartida.
- Relaciones interpersonales caracterizadas por comunicación e intercambio.
- Se revisan las prácticas de los diversos actores.

## COMO ESTRUCTURA SOCIAL ...

- Atravesada por factores sociales, políticos, económicos y culturales.
- Consideran conflictos y relaciones de poder.
- Interesa debate e intervención para la mejora.
- Decisiones compartidas para intervenir en propuestas de mejora y cambio.

# COMO ESTRUCTURA SOCIAL ...

- Relaciones interpersonales basadas en la responsabilidad ética y social.
- Se puede hacer lo que la ley no impone ni prohíbe.
- Fuerte preocupación por las comunicaciones.
- Se considera lo imprevisible, lo incierto

ENTENDER LOS  
CONFLICTOS PARA  
ENTENDER LA ESCUELA



# CONFLICTO

- Situación en que existen necesidades, intereses, propósitos y/u objetivos incompatibles o que, al menos, son percibidas así por las partes involucradas.
- Es un fenómeno de relación
- Posturas contrapuestas, generalmente ligadas a la definición política de la escuela.

# CAUSAS DE CONFLICTOS INSTITUCIONALES

- Expectativas no compartidas respecto de roles.
- No permiten trabajar desde el rol complementario.
- Se debe entender a la institución como sistema: modificaciones en una de las partes tiene repercusiones sobre el resto.

# NÚCLEOS CONFLICTIVOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR

- Los vínculos interpersonales
- Las relaciones de poder
- Los aspectos administrativos
- Las decisiones que se toman
- Los procesos comunicativos
- Las normas y estatutos
- Los lineamientos curriculares

# EN LAS INSTITUCIONES COEXISTEN:

- Rivalidades
- Competencia
- Cooperación
- Transgresión
- Sometimiento
- Lucha por el poder
- Sumisión
- Antipatías
- Indiferencia
- Interés
- Acuerdos
- Adhesión
- Diferencias
- Oposición

# ¿QUÉ PASA ANTE UN CONFLICTO?

- Se altera el equilibrio.
- Se despliega variedad de mecanismos habituales o novedosos.
- Sensación de impotencia, disconformidad y desgaste.
- Tensión: motor de búsqueda de soluciones alternativas, creativas e innovadoras.

# CONFLICTO: SU DINÁMICA

- Dinámica: capacidad para plantear las situaciones como problemas y trabajar para su solución
- Dos perspectivas posibles:
  - Obstaculiza, dificulta actuar.
  - Desencadenante, desafío y empuje para modificar.

## IDEAS ASOCIADAS AL CONFLICTO VISTO CON FUNCIONES Y VALORES POSITIVOS

- Evitan estancamientos.
- Estimulan interés y compromiso.
- Raíz de cambio personal y social
- Fortalecen identidades personales e institucionales.
- Se adquieren nuevos modos de abordar y resolver problemas.
- Permiten establecer relaciones mejores y más duraderas

# CONFLICTOS: ¿Y ENTONCES?

- Desacuerdos: apuntan a resolver problemas.
- Emociones y sentimientos: proporcionan información.
- Creatividad: habilita soluciones alternativas.
- Pueden ganar todos.



## CONFLICTOS: ¿Y ENTONCES?

- Vínculos comunicativos: potencian posibilidades de comprensión y resolución.
- Información: su adecuada circulación estimula colaboración
- Reconocer diferencias, diversidades y singularidades: incrementa opciones de resolución.

# CONSIDERACIONES Y DESAFÍOS

- Disminuir el grado de destrucción que pueden conllevar las situaciones problemáticas. (No se trata de intentar eliminar los conflictos, esto es imposible)
- Conceptualizar sobre las estrategias empleadas para la resolución de los conflictos, que pasen a ser "estrategias institucionales".

# ¿MÁS VALE PREVENIR QUE CURAR?

- Poner el acento en aspectos preventivos: detección de focos de posibles problemas.
- No es extender “certificado de garantía”.
- Detección a tiempo: permite que el conflicto sea lo menos "destrutivo" posible.
- Estrategias elaboradas para su solución pueden ser “constructoras” de crecimiento e innovación.

# UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

# ¿ORGANIZACIÓN INTELIGENTE?

- Continua y sistemáticamente, aprovecha experiencias, aprendiendo de ellas.
- Ve la realidad con nuevos ojos, para entenderla y actuar (prevé, detecta cambios, indaga...).

# INSTITUCIÓN INTELIGENTE: ¿POR QUÉ?

Posee  
información y  
conocimiento Es  
perceptiva y  
clara.

Miembros  
dispuestos  
a aprender,  
desaprender y  
reaprender

Acciones  
basadas en  
comprensión  
del medio y las  
instituciones

Aprecia su  
experiencia  
y saca partido  
de ella.

# INTELIGENTE: ¿POR QUÉ?

- Se adapta a cambios en el medio externo e interno.
- Desecha suposiciones, normas y actitudes perimidas.
- Moviliza conocimientos y experiencias generadoras de innovación y creatividad.

# INTELIGENTE: ¿POR QUÉ?

- Orientada hacia logro de objetivos institucionales.
- Todos desarrollan juntos sus capacidades, tomando como premisa que pueden aprender mutuamente



## VENTAJAS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

- Dinámicas y cambiantes.
- Equilibran aspectos interpersonales individuales e institucionales.
- Consideran expertise de todos.
- Promueven intercambio de información pertinente.

# ¿QUÉ APRENDEN?

- Intercambio: del individualismo al conocimiento compartido.
- Marcos teóricos que fundamentan las prácticas.
- Relaciones interpersonales positivas esenciales para facilitar cambios, innovaciones y mejoras.

# ¿QUÉ APRENDEN?

- Que los miembros pueden poner en práctica el potencial de sus capacidades.
- Se desarrolla la capacidad para:
  - Comprender la complejidad.
  - Adquirir compromisos.
  - Asumir responsabilidades.
  - Buscar el continuo auto-crecimiento.
  - Potenciarse a través de trabajo en equipo.

# LA INSTITUCIÓN COMO CENTRO DE INTERACCIÓN

“Si tú tienes una manzana y yo tengo una manzana, e intercambiamos manzanas, entonces tanto tú como yo seguimos teniendo una manzana.

Pero si tú tienes una idea y yo tengo una idea e intercambiamos ideas, entonces ambos tendremos dos ideas”

Bernard SHAW  
(Premio Nobel de Literatura)

!!! MUCHAS GRACIAS !!!

RUTH HARF  
ruthharf@gmail.com  
www.cefcon.com.ar